

GESTÃO DEMOCRÁTICA



ROMILDA MARTINS

Graduação em Geografia pela Unisa (2002); Graduação em Pedagogia Licenciatura Plena pela UNIBAN (2006); Pós-graduada em Educação Inclusiva pela Universidade Castelo Branco (2005); Professora da Rede Pública Estadual professor Cesar Yasigi e Professora de Educação Infantil no CEI Macedônia na Prefeitura Municipal de São Paulo.

RESUMO

O presente século propõe mudanças significativas no processo de gestão escolar, e nosso objetivo com este artigo é refletir sobre as demandas emergentes na escola que perpassam pela gestão escolar. Nesse novo contexto escolar as emergências no processo educativo se diferem se comparadas a séculos passados. A escola mudou, os alunos mudaram, as metodologias são outros, novos caminhos foram descobertos. A escola é para todos com a participação de toda equipe docente, discentes e familiares. O tema gestão escolar é visto no viés democrático com objetivo de discutir caminhos possíveis, de buscar novas soluções, de descentralizar o poder, de efetivar um trabalho com a participação de todos envolvidos na escola: mães, pais, irmãos, colegas, funcionários, professores, comunidade do entorno e estudantes que queiram aprofundar seus conhecimentos sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Organização; Participação.

INTRODUÇÃO

Na área da educação, a escola é responsável pela construção do conhecimento, porém, no mundo globalizado, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para colaborar com um conhecimento de nível elevado a fim de preparar os alunos a serem criativos e pensantes, com objetivo de formar cidadãos críticos, e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento do estabelecimento. Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar ideias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas ideias junto à comunidade escolar. Diante desse

princípio, a atual forma de gestão deve extinguir o modelo tradicional, em que a concentração da autoridade ficava a cargo do gestor, pois, assim, ele seria responsável por todas as decisões dentro da escola. Para que ocorra a gestão democrática, norteiam-se uma participação efetiva da comunidade, no momento de partilhar o poder por meio da descentralização até o momento de serem tomadas decisões importantes, que irão influenciar no cotidiano da escola, na consecução de resultados que proporcionem a satisfação de todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar.

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Para a sociedade exercer o direito à informação e à participação deve fazer parte dos objetivos de um governo que se comprometa com a solidificação da democracia. Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, por meio de mecanismos institucionais.

Esta presença da sociedade materializa-se por meio da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores).

Segundo Paro (2002):

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar for substituído pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola (PARO, 2022, p.12).

A administração participativa nas escolas públicas é, então, percebida como sendo um meio capaz de possibilitar maior envolvimento dos profissionais na democratização da gestão escolar. Há ampla literatura sobre o efeito da democratização da educação no planejamento, na tomada de decisões e na prática cotidiana. Desse modo, o foco está na escola e no aluno, a probabilidade de autonomia e sucesso da escola é certa.

A administração participativa é creditada o alargamento de espaços para incorporar a capacidade criativa e solidária das comunidades escolar e local. Tal prática favorece o despertar de iniciativas e programas a partir das interlocuções, dos diálogos, das críticas e da reflexão, como resposta aos anseios e às necessidades da escola pública e da sociedade que a financia. Lopes (1997) afirma que a organização escolar deste século precisa de uma postura de responsabilidade, presteza de decisões, propósitos claros e visão eventualista como forma de pensar em existir... Agilidade, maleabilidade e suas proposições bem definidas pelo consenso do coletivo.

Paro (1995) credita à atividade gestão educacional a mediação do processo de coordenação das ações administrativas e pedagógicas. O pensamento corrente é que a ação pedagógica de qualidade constitui a finalidade primeira da escola. A participação na gestão da escola será facilitada pela conquista de crescente autonomia pela escola nos domínios da gestão financeira, pedagógica, administrativa e cultural.

Segundo Weffort (1995):

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (WEFFORT, 1995, p. 99).

A descentralização e a autonomia poderão liderar a iniciativa criadora da escola, permitir que ela se insira mais harmoniosamente no contexto sociocultural da comunidade e reduzir os controles burocráticos inúteis que a fazem perder tempo. Para isso, é imprescindível que o poder descentralizado transferido oficialmente à responsabilidade das unidades escolares seja respeitado pelas autoridades dos níveis superiores. A descentralização e autonomia efetiva das escolas criam a condição facilitadora básica da possibilidade de sua gestão colegiada. Sua prática constitui a garantia de uma inserção dinâmica do sistema escolar no sistema social global, assegurando a supressão das disfunções burocráticas entre os participantes do ensino e transformando-se numa relação de colegialidade.

Por meio da autonomia, criam-se relações sociais opostas às relações autoritárias pré-existent. A autonomia nega a uniformização e celebra a diferença, valorizando a originalidade e o novo, também buscando o intercâmbio com outras experiências sociais. Autonomia, democracia e cidadania são conceitos que implicam mutuamente. O cidadão é aquele que participa do governo; aquele que tem poder, liberdade e autonomia para exercê-lo.

A descentralização e autonomia das escolas abrem espaço para participação e democratização do sistema público de ensino. Estas formas práticas de formação para cidadania se dão de modo privilegiado na participação, no processo de tomada de decisão dentro do colegiado da escola.

Segundo Gadotti (1995):

[...] descentralização e autonomia caminham juntos. A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela de resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogovernar-se (GADOTTI, 1995, p. 202).

Para não se alegar a apatia das massas é preciso que a participação de pais e membros da comunidade no colegiado da escola se constitua numa estratégia explícita da administração. Para facilitar a participação é preciso conscientizar os pais de seus direitos de participação, programar as reuniões para horários adequados e realizá-las em locais confortáveis. A gestão democrática supõe a descentralização do poder para a instância da unidade escolar, eliminando as incontáveis instâncias de poder intermediário.

A comunicação direta com as escolas parte do pressuposto de que a escola é o lócus central da educação e, por isso, deve tornar-se o polo irradiador da cultura, para reproduzi-la e para elaborá-la. A autonomia implica que cada escola tenha poder para escolher e elaborar seu próprio projeto educativo. A avaliação permanente do desempenho escolar precisa tomar-se parte essencial do projeto educativo para adquirir um sentido emancipatório. Cabe lembrar que a educação é um processo coletivo. Pais e escolas têm responsabilidades legais em relação à educação das crianças,

mas esta ocorre tanto dentro como fora da escola. A coordenação destes elementos da educação é importante. Ora, é no colegiado da escola que pais e educadores profissionais se encontram para definir os rumos do processo educacional.

A comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares é uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa. A partir de uma visão comum, as pessoas definem objetivos, metas e caminhos teóricos e práticos a serem seguidos. Elas constroem o Plano de Desenvolvimento da Escola, os projetos financeiros e pedagógicos de forma mais abrangente e realista.

A comunicação aberta e clara pode ser uma estratégia eficiente capaz de promover certa visão de conjunto e facilitar a possibilidade de integrar a comunidade escolar consigo própria, dentro de seus próprios muros e com a comunidade local.

A comunidade de educadores encontra no modelo de gestão colegiada a oportunidade para influenciar a natureza de seu trabalho de forma bastante poderosa. Os professores estão representados no grupo de política da escola, o qual é responsável pela aprovação da missão, da política, do plano estratégico e das prioridades. Em todas estas definições deverá haver um adequado envolvimento dos professores nas atividades que conduzirão às decisões. Também cabe aos professores encaminharem propostas para a consideração do grupo de política, ou seja, para o colegiado escolar. Como a principal fonte de competência na área de política curricular na escola, os professores iniciaram o colegiado em seu processo de política sobre a escolha de estratégias de mudança curricular de longo prazo, a preparação de planos e prioridades para o ano seguinte e a avaliação do programa numa base cíclica. Por outro lado, a cultura da escola abre espaço para a possibilidade de desenvolvimento profissional do professor na própria escola, especialmente por meio da prática reflexiva. A teoria ajuda a organizar a experiência, mas em si mesma é insuficiente para guiar a prática. A cultura da gestão colegiada fornece a oportunidade para a prática reflexiva, criando condições para professores, pais e alunos refletirem sobre suas próprias ações e definirem diretrizes para o funcionamento eficiente da escola e para a eficácia do processo pedagógico. Devemos sempre lembrar que a tarefa educativa essencial da escola é educar os alunos para os valores da democracia. O processo democrático pode assegurar a participação das pessoas envolvidas e seu consequente comprometimento com decisões tomadas. Uma segunda razão para a escola incorporar o espírito democrático é que os valores de inclusão, justiça, participação e diálogo, são essenciais à democracia, também são inerentes às escolas efetivas. Uma democracia é uma comunidade inclusiva, ou seja, procura fazer as pessoas tomarem parte do processo, reconhece a diversidade entre seus membros e, em nome do princípio de exclusividade, abre as portas à participação e faz as pessoas se sentirem parte da comunidade. Em nome deste princípio, o colegiado escolar precisa abrir-se ao debate de tópicos importantes para sua comunidade, discutir todos os lados das questões, alocarem tempo suficiente para discussão dos problemas e abrir espaços para a participação de pais e alunos no debate das questões básicas da escola.

Numa sociedade democrática, cada pessoa se sente responsável por si e pelos outros. Na democracia há lugar para os interesses individuais, sem exclusão de uma agenda comum para a sociedade. Uma sociedade democrática estabelece elos entre os interesses individuais e os coletivos. Sem interesses coletivos não há sociedade ou comunidade. Neste contexto, cada membro

da sociedade ou comunidade precisa perguntar se que pode fazer para aprimorar seu ambiente ou comunidade. Ensinar responsabilidade para com a comunidade é tarefa de todos os membros da escola. A democracia promove o discurso e o debate num ambiente civilizado.

Em um clima de democracia todos podem concordar/ discordar e debater os problemas até chegar a certo consenso. Este debate precisa ser conduzido com civilidade, o que não exclui a paixão. Mas, uma vez encerrado, deverá haver respeito pelas diferentes opiniões e um envolvimento construtivo. No contexto da escola, a civilidade significa a capacidade de ouvir e promover o discurso de todos os grupos, independentemente de suas posições.

Segundo Calabrese e Barton (1994):

Quando uma escola não permite o engajamento construtivo e não abre aos estudantes ou professores um espaço para afetar a mudança, dá-se a violência na forma de vandalismo, o antagonismo às autoridades e o repúdio dos princípios democráticos (CALABRESE e BARTON, 1994, p.10).

Por fim, as escolas éticas e democráticas são lugares onde prevalece a justiça, em que se cultiva a equidade; em que a integridade é a força motriz em todos os relacionamentos. Lugar em que a plena participação de pais, alunos, comunidade, enfim, é a expectativa, em que a inclusão é a norma que distribui os recursos equitativamente; e que permitem os recursos dos membros corrigir as injustiças.

ESTRATÉGIAS PARA EDUCAÇÃO

No mundo globalizado a dinâmica do mercado exige tomada de decisões rápidas, devido a essa rapidez muitos gestores deixam de lado o planejamento estratégico e adotam plano de ações imediatas sem se quer planejar essas ações.

Os gestores educacionais devem tratar o planejamento estratégico como uma ferramenta determinante dos resultados positivos das instituições de ensino. O gestor educacional deve pensar e agir estrategicamente, assim poderá tomar decisões cada vez mais eficientes e eficazes, podendo propor melhores opções para conduzir os interesses da escola. Em outro entendimento Bateman (2006) diz que:

O planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias em longo prazo. Fazendo uma comparação é possível identificar instituições engessadas em conceitos tradicionais e ultrapassados e encontram enormes dificuldades para gestão com autonomia e sendo engolidos pelos concorrentes, no qual os gestores educacionais com esse perfil desconhecem ou desconsideram conceitos fundamentais para o exercício da gestão. (BATEMAN, 2006, p.121).

Planejamento; Estratégia; Competitividade; Diagnóstico. Esses conceitos são muito utilizados nos princípios administrativos. Quando bem utilizados, são de fundamental importância para o exercício da gestão institucional e poderão servir de norteadores para a tomada de decisão dentro da unidade escolar. Planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, atuando nos níveis: estratégias, táticas e operacionais.

Estratégia - Por definição, podemos concluir que a estratégia abrange um conjunto de definições e decisões que orientam as ações organizacionais, mobilizando as instituições para construir o seu futuro perante o cenário que está inserido, ou seja, é o caminho escolhido ou a maneira considerada adequada para alcançar, de forma diferenciada e competitiva, os desafios estabelecidos.

Competitividade está ligada diretamente com o processo de competir, porém, as IES não podem descartar fatores que serão de suma relevância no mercado competitivo como: alto desempenho da organização, com a liderança da excelência do saber fazer, principalmente o comprometimento dos envolvidos, objetivando sempre em consideração às necessidades e expectativas dos alunos.

Para ser competitivo é necessário ser diferenciado, é quebrar paradigmas, trazer inovações e qualidade, é pensar antecipadamente, o que ocorre é que algumas IES esperam as mudanças acontecerem para depois se posicionarem e propor soluções como meros expectadores. Tais instituições estão fadadas ao fracasso se adotarem essa postura frente ao mercado.

Diagnóstico Estratégico - Essa é uma das fases mais importantes do planejamento estratégico, tendo em vista que a análise feita apontará e diagnosticará (e esse diagnóstico deverá ser bem rico em detalhes) a situação atual que se encontra a instituição. Por definição, podemos concluir que o diagnóstico estratégico é a determinação da situação atual, ou seja, de como se encontra a instituição escolar levando em consideração a sua missão, seus princípios, a análise da comunidade em que está inserida e suas competências. Para podermos analisar e compreender melhor a situação atual da instituição é necessário abordar alguns itens que são extremamente importantes para a análise do diagnóstico estratégico, como: missão; princípios; competências competitivas; visão; perspectiva equilibrada; objetivos estratégicos; indicadores de meta; estratégias competitivas; consistência e aprovação. Independentemente dos modelos ou conceitos de planejamento estratégico utilizado, tem-se percebido atualmente, principalmente com o aumento da concorrência competitiva, que as instituições educacionais precisam, para sua própria sobrevivência, começar a aplicar e implementar os conceitos administrativos na sua gestão, tendo em vista os benefícios que isso pode trazer para os gestores educacionais e principalmente na sua enorme contribuição no processo decisório.

Para obter através do exercício de planejamento, uma visão estratégica dentro da UES é necessária que os gestores interpretem e utilizem conceitos de previsão, prognósticos e cenários, no qual possam intervir de forma organizada e planejada no processo de tomada de decisão. Uns dois maiores desafios dos gestores educacionais, bem como suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto educacional atual cabe ao gestor escolar pensar o processo educacional das

ações na escola, definindo um projeto de cidadania, atribuindo-lhe finalidades e pressupostos filosóficos, sociais e educacionais congruentes com a proposta político pedagógica do processo de ensino.

O administrador escolar e seus coordenadores devem ser capazes de trabalhar com os atores sociais do processo educacional e suas relações, como sujeitos da construção desse processo, gerando participação, responsabilidade e compromisso.

Para os gestores o desenvolvimento de novos padrões de gestão educacional como forma de canalizar e reordenar as forças emergentes no cotidiano escolar viabiliza a consecução de propostas pedagógicas que garantam o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

De acordo com os objetivos propostos pelo artigo, analisamos que a educação brasileira enfrenta o desafio de oferecer uma educação de qualidade para todos. O Brasil elegeu a gestão democrática como um dos meios para a construção de uma cidadania emancipadora/autônoma, capaz de tomar decisões individuais e coletivas, articulando-se para a compreensão da realidade social.

A gestão escolar democrática participativa é o elemento de democratização da escola (e consequentemente da sociedade) e de articular as relações sociais com o contexto histórico que vivenciamos. É claro que a gestão escolar democrática participativa é construída no cotidiano escolar e que encontra, na figura do professor, um de seus responsáveis, para a criação e manutenção de processos, atitudes e vivências democráticas.

O profissional da educação passa, na construção e incorporação deste novo paradigma, por transformações em sua identidade profissional e social, deixando de ser apenas professor para também ser professor-pesquisador, professor formador humano, professor reflexivo, atuante, conhecedor e analista dos contextos sociais e institucionais, exercendo sua profissão e transformando, concomitantemente, seu local de trabalho.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

GADOTTI, M. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CALABRESE, R.L. e BARTON, A. **Democracy: Back to the future**. Bulletin, 78, 1994.

PARO V.H. **Administração Escolar: introdução crítica**. S.P: Cortez, 2002.

WEFFORT, F. **Escola, participação e representação formal**. Rio de Janeiro. Petrópolis. Vozes, 1995.